

أثر تطبيق أبعاد القيادة التحويلية على تعزيز القيمة المدركة للموظف دراسة حالة موظفي بنك التنمية المحلية بمدينة سطيف

The impact of applying dimensions of transformational leadership on enhancing employee perceived value. A case study of Development Bank employees in the city of Setif

Khelfi Hidayet¹ / خلفي هديات¹

¹مخبر الدراسات والبحوث التسويقية والاقتصادية / جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، hidayat.khelfi@univ-setif.dz

تاريخ النشر: 2025/06/30

تاريخ القبول: 2025/06/23

تاريخ الاستلام: 2025/05/18

ملخص:

هدفت هذه الدراسة لاختبار مدى تأثير تطبيق أبعاد القيادة التحويلية على تعزيز القيمة المدركة للموظف. ولتحقيق ذلك، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي وكالة بنك التنمية المحلية بمدينة سطيف، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج، مفادها أن تطبيق وكالة بنك محل الدراسة لأبعاد القيادة التحويلية يسهم بشكل كبير في تعظيم القيمة المدركة لموظفيها عند مستوى معنوية 0.05.

كلمات مفتاحية: القيادة التحويلية، قيمة مدركة للموظف.

تصنيف JEL : M12

Abstract:

This study examined the impact of applying transformational leadership dimensions on enhancing employee perceived value. It employed a descriptive analytical approach and used questionnaires to collect data from employees at the Local Development Bank Agency in Setif. The findings revealed that transformational leadership practices significantly influence the improvement of perceived employee value. The contribution was found to be statistically significant at the 0.05 level.

Keywords: transformational leadership; employee perceived value.

Jel Classification Codes: M12

Résumé:

Cette étude a examiné l'impact de l'application des dimensions du leadership transformationnel sur l'amélioration de la valeur perçue par les employés. Elle a adopté une approche analytique descriptive et a utilisé des questionnaires pour collecter des données auprès des employés de l'Agence de la Banque de Développement Local à Sétif. Les résultats ont révélé que les pratiques de leadership transformationnel influencent de manière significative l'amélioration de la valeur perçue par les employés. Cette contribution s'est avérée statistiquement significative au niveau de 0,05.

Mots-clés: leadership transformationnel ; valeur perçue par les employés.

Codes de classification de Jel: M12

المؤلف المرسل: خلفي هديات الإيميل: hidayat.khelfi@univ-setif.dz

1. مقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، تبرز الحاجة إلى نماذج قيادية مبتكرة قادرة على تحفيز الموظفين وتعزيز انتمائهم التنظيمي. وتعد القيادة التحويلية أحد أهم النماذج القيادية التي لاقَتْ اهتمامًا واسعًا في الأدبيات الإدارية، نظرًا لقدرتها على إلهام الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أداء استثنائي يتجاوز التوقعات. تلعب القيادة التحويلية دورًا محوريًا داخل أي منظمة. كون أن هذا النمط يتجاوز قيادة ممارسات الإدارة التقليدية من خلال إلهام

وتحفيز الموظفين لتجاوز متطلباتهم الوظيفية الأساسية والمساهمة بشكل إيجابي في ثقافة مكان العمل. حيث أنه عندما يتبنى القادة مناهج تحويلية، فإنهم يوفرّون بيئة يشعر فيها الموظفون بالتقدير والتمكين والمشاركة، مما يعزز قيمتهم المدركة بشكل مباشر. مما قد ينتج عليه أن يبذل الموظفون جهدًا إضافيًا (مساعدة الزملاء)، والتطوع للقيام بمسؤوليات إضافية، والمشاركة بنشاط في مبادرات الفريق عندما يقودهم شخص يجسد الرؤية والنزاهة. وهذا يخلق أثرًا مضاعفًا في جميع أنحاء المنظمة؛ عندما يشارك الأفراد في القيادة التحويلية، فإنه يزرع إحساسًا بالمجتمع الذي يقود الأداء العام.

ومن بين الجوانب الحيوية التي تؤثر فيها هذه القيادة القيمة المدركة للموظف، أي شعور الفرد بأهميته ودوره الفاعل والتي تعكس مدى إحساسه بأهميته وتأثيره داخل المنظمة. فالمنظمات التي تعتمد هذا النهج القيادي لا تقتصر مكاسبها على رفع الروح المعنوية للموظفين، بل تحقق أيضًا نتائج ملموسة في تحسين مستويات الإنتاجية وتقليل معدلات دوران الموظفين. ومن خلال تبني هذا النموذج القيادي كأولوية استراتيجية، تتمكن المؤسسات من استثمار كامل طاقات مواردها البشرية، مما يعزز فرص النجاح المستدام ويسهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية. وبذلك، لا تُعد القيادة التحويلية مجرد خيار، بل هي ضرورة حتمية لتهيئة بيئة عمل محفزة تدعم القيمة المدركة للموظفين وتدفعهم إلى التفوق والمبادرة.

اشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق تتبلور لدينا اشكالية الدراسة في الشكل التالي:

هل تؤثر تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في بنك التنمية المحلية لمدينة سطيف في تعزيز القيمة المدركة للموظف؟
تندرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- هل يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق بعد التأثير المثالي في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنك محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق بعد التحفيز المهم في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنك محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق بعد الاستثارة الفكرية في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنك محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق بعد الاهتمام الفردي في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنك محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

لمعالجة اشكالية الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق بعد التأثير المثالي في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق التحفيز المهم في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).
- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق بعد الاستثارة الفكرية في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).
- الفرضية الرابعة: يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق بعد الاهتمام الفردي في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

- معرفة العلاقة الكامنة بين أبعاد القيادة التحويلية والقيمة المدركة للموظف نظريًا وتطبيقًا:

- التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنك محل الدراسة؛
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين كل من أبعاد القيادة التحويلية (المتغير المستقل) القيمة المدركة (المتغير التابع)؛
- قياس مدى تأثير تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنك محل الدراسة.

المنهج:

بناءً على طبيعة البحث المراد تحقيقه في هذه الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعنى بدراسة الظواهر كما هي موجودة في الواقع، من خلال وصفها بشكل دقيق وتحليلها بالاستناد إلى مجموعة من الأدوات الإحصائية، بهدف تفسيرها واستخلاص النتائج المناسبة، مع تقديم مجموعة من المقترحات.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي بنك التنمية المحلية بمدينة سطيف، وقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، حيث وُزِع الاستبيان على 62 موظفًا، وتم استرجاع جميع الاستثمارات الموزعة.

2. الإطار النظري للدراسة

1.2 المفاهيم الأساسية للقيادة التحويلية:

1.1.2 مفهوم القيادة التحويلية:

تلعب القيادة التحويلية دورًا أساسيًا في البيئة الديناميكية التي تنشط بها البنوك التجارية، وتتميز بتفاعلات واسعة بين موظفي الخطوط الأمامية والعملاء. بحيث يعد موظفو الخطوط الأمامية أهم ركيزة في تشغيل البنك، كونهم يجسدون أهم ألية للفوز برضا العملاء وتقديم خدمة ذات جودة.

يتميز أسلوب القيادة التقليدي بالتحكم من أعلى إلى أسفل حيث تتركز سلطة صنع القرار في القمة مع أوامر للناشئين. في حين نقصد بالقيادة التحويلية أنها نهج يركز على سمات وسلوكيات القائد المطلوب لتمكين وتحفيز أعضاء الفريق بما في ذلك التأثير المثالي والتحفيز الملهم والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي (2). Collins E, Owen P, Digan J, Dunn F.

ولقد اهتم العلماء في السنوات الأخيرة بنشاط أنماط القيادة المختلفة التي تهدف إلى تعزيز أداء الموظفين من خلال إدراك التأثير الحاسم للقيادة على موظفي الخطوط الأمامية (Xi Y. Leung, jie sun & all, décembre 2021, pp. 265-267) في مجال الخدمات البنكية، التي يغلب عليها الطابع غير الملموس، يتضح بشكل خاص تأثير القادة التحويليين على أداء

الخطوط الأمامية. (Chih-Hsing Liu, Wen-Pei Lin, Yen-Ling Ng & all, 2024, p. 2)

يرى بعض الباحثين أن من الضروري أن يوجّه القادة جميع الموظفين بشكل مناسب عند التعامل مع بيئة قد تتسم بالمقاومة، حيث يُتوقع أن تسهم فعالية إدارة التغيير، إلى جانب وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتطوير المستمر بمشاركة كافة الموظفين، في تعزيز فرص نجاح عملية التحول. وفي هذا السياق، فإن سلوك القائد الداعم للمخاطرة والابتكار يُعد عاملاً مؤثراً في تمكين الموظفين من التكيف بشكل أسرع مع هذه العملية. (kotter J.p, 2020, pp. 65-69). وهناك حاجة إلى قادة التحول الذين يلهمون الموظفين من خلال تحفيزهم بما يتماشى مع الرؤية المشتركة ويدعمون التطوير والابتكار المستمرين من خلال تشجيع الإبداع. يعمل القادة التحويليون، الذين تم التأكيد عليهم بشكل خاص في الأدبيات، كأدوات أساسية، وإلهام الثقة، وقيادة الآخرين، وإظهار الالتزام، وتركيز أنفسهم وأتباعهم على أهداف تبديد اللقطات في مجموعات العمل (2). (Egehan Ozkan " Alakas, 2024, p. 2).

هي نمط قيادي يتفاعل فيه القائد مع المرؤوسين، من خلال تكوين رؤية مستقبلية مشتركة، وزيادة الدافعية، والإقناع، والإثارة، والعمل بروح الفريق وتطوير القدرات والمهارات؛ للوصول إلى مستوى عالٍ من الأهداف المنشودة (أمال خليل، 2021، صفحة 70).

وعليه يمكننا تقديم التعريف الاجرائي التالي:

القيادة التحويلية هي نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله الى الوصول الى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الموظفين الذين ينشطون تحت مسؤوليته، ثم يعمل على اشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق التغيير المنشود.

2.1.2 أهمية القيادة التحويلية:

ترى الباحثة أن القيادة التحويلية تتميز عن باقي أنماط القيادة، إذ يمتلك القائد التحويلي حضوراً قوياً وجاذبية مؤثرة، تمكنه من الارتقاء بمروسيه ومؤسسته نحو مستويات أعلى. ويُنظر إليه بإعجاب بسبب شخصيته الجذابة قبل أن يُقبل ما يحمله من رؤى ورسائل مستقبلية. ويحرص هذا النوع من القادة باستمرار على تعزيز التنمية والتطوير، سواء على الصعيد الفكري أو الإبداعي. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية القيادة التحويلية في تمكين القادة الميدانيين من تجاوز العديد من التحديات، حيث يعمل القائد على تنمية مهارات التابعين وتذليل الصعوبات التي تعترض طريقهم في أداء مهامهم. وتُعد القيادة التحويلية فاعلة في إحداث التغيير اللازم لدعم وتحقيق الأهداف المرجوة. (Faith Njaramba, 6, August 2024, pp. 2-3)؛ وذلك بسعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى التابعين وتنميتهم مهنيًا ووجدانيًا، ويستثير تفكيرهم في المشكلات بطرق مختلفة، وتوضح أهمية القيادة التحويلية بأنها تسعى إلى تفويض التابعين للقيام بالمهام الصعبة، وتمكنهم من ممارسة أعمالهم القيادية ليكونوا قادة أكفاء للمستقبل، ولها دور في التأكيد على ضرورة وجود العلاقات الإيجابية بين التابعين، وتوفير جو إبداعي يشجع التابعين على القيام بأكثر مما هو متوقع من حيث الجهد والكفاءة، وتمكينهم من الإبداع والابتكار الذي يحقق التميز والتطور للمؤسسة، وتسعى القيادة التحويلية إلى زيادة الرضا الوظيفي للتابعين وتشعرهم بالثقة تجاه القائد، وترفع مستوى أدائهم، وتعمل القيادة التحويلية على غرس خصلة التعلم المستمر في العاملين من خلال تزويدهم في الشعور بالاستقلالية والنمو، إضافة للاستجابة لاحتياجاتهم الذاتية، كما أن التحول نحو القيادة التحويلية ينقل المؤسسة من النمط الهرمي التقليدي في القيادة إلى نموذج جديد يستند على العمل بروح الفريق (الروسان، إخالص محمد نهار، 2015، صفحة 35).

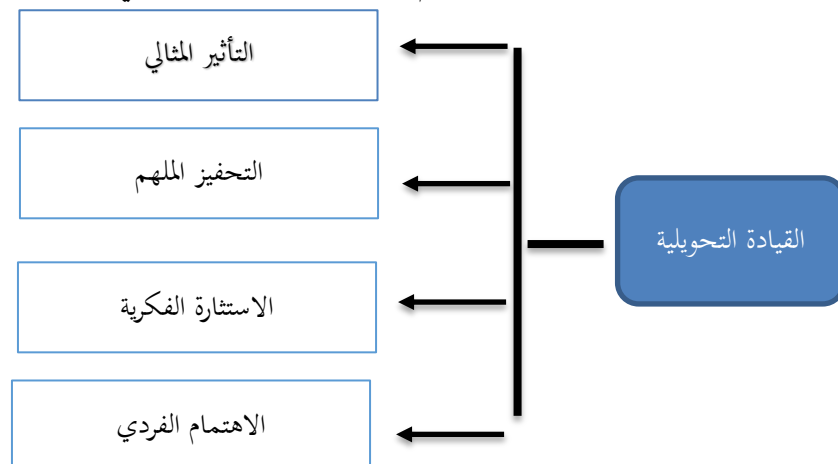
وغالبًا ما يرتبط هذا النوع من القيادة مع مجموعة من المزايا الإيجابية داخل المنظمة مثل زيادة الالتزام والإبداع وارساء الأداء الجيد الذي يتعدى مجرد تحقيق لرفاهية إضافة إلى تمكين الموظفين لتحقيق الأهداف البسيطة، ويتجلى تأثير القيادة التحويلية في تحفيز وتنمية الإبداع لدى العاملين بالمنظمة من خلال (الزهور، رائد، 2021، الصفحات 41-43):

- اسناد العمل الملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية .
- توفير فرص التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية .
- إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وازكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز.

3.1.2 أبعاد القيادة التحويلية:

تتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد والتي يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أبعاد القيادة التحويلية.



المصدر: Prepared by the researcher based on a variety of references.

- التأثير المثالي: هي قدرة القائد على كسب الثقة والاحترام وتقدير التابعين له واعتباره كنموذج وقدوة حسنة والانصياع برغبة لكل مطالبه، مع اظهار سلوك أخلاقيا رفيعا ذو قيم عليا. ويتضمن التأثير المثالي نمذجة الأدوار لجذب شعور الموظفين بالهدف من خلال تصرفات القائد. أي أن القائد التحويلي هو نموذج يقتدى به المرؤوسين، وكل ما يتعلق في سلوك القائد يحظى بإعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين وهو ما ينعكس على سلوكهم (أية رائد، عزت أبو غيث، 2022، صفحة 28).
- التحفيز المهم: يعني قيام القائد بإيضاح جميع الجوانب الإيجابية لعملية التغيير وأداء المهام بأكمل وجه ويكون ذلك من خلال إيضاح التوقعات للمرؤوسين، فإنه يبدأ بنفسه بالالتزام بالأهداف الى جانب استثارة الفريق والتركيز على التحدي بتحقيق الهدف وتحفيز المرؤوسين (أية رائد، عزت أبو غيث، 2022، صفحة 25). حيث يشير الدافع المهم إلى السلوكيات التي تعزز القيم والرؤية المتسقة لمستقبل مشرق.
- الاستثارة الفكرية: تقوم على استحداث التابعين الأفكار جديدة، من أجل التغلب على التحديات التي تواجههم بطرق مختلفة، باستخدام التفكير المنطقي، وعلى القائد التحويلي أن يشجعهم على ذلك من خلال الحوار والعمل على إتاحة الفرصة للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة واستخدام الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويستثير تفكير التابعين للتجديد والإبداع، من خلال طرح بدائل جديدة لتيسير إنجاز المهمات، وتوفير بيئة تعزز الحوار البناء، وتشجعهم على تبادل الخبرات ويتخذ من التغيير منهجا قولاً وفعلاً (Thao.P.T. Pham & all, juin 2024, p. 4). أي الاستثارة الفكرية هي جميع السلوكيات التي تعزز اهتمام الموظفين ووعيمهم بالتحديات وكيفية معالجتها بطرق جديدة. (أية رائد، عزت أبو غيث، 2022، p. 25).
- الاعتبار الفردية: يشير الاعتبار الفردي إلى مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القادة بهدف التعرف على احتياجات الموظفين ومراعاتها، حيث يُظهر القائد اهتمامًا بإشباع الحاجات الشخصية للمرؤوسين، مع إدراك الفروق الفردية بينهم والعمل على سد الفجوات القائمة. كما يسعى إلى معالجة المشكلات التي تعيق تطورهم المهني، ويفوض المهام للأشخاص الذين يراهم الأكفاء، موكلاً الأعمال لمن يمتلكون القدرة على إنجازها، مع متابعة مدى حاجتهم للتوجيه أو التقييم. ويُظهر القائد حرصاً على دعم رغبة المعلمين في النمو المهني والتغيير المستمر (الروسان، إخالص محمد نهار، 2015، صفحة 37)، ويهتم بتطوير مهاراتهم ويركز على الاتصال المباشر بين التابعين، ويجيد الاستماع لمرؤوسيه مما يعطيهم الثقة والاطمئنان، ويثني على جهود التابعين، يراعي ظروفهم مما يؤدي إلى زيادة التركيز في العمل وتحقيق مزيد من التطور، و يعتبر هذا البعد ركيزة أساسية لتحقيق فعالية القيادة التحويلية من خلال التفاعل الشخصي ولانسجام المتبادل بين أهداف القائد ورؤيته وتطلعات التابعين. (Thao.P.T. Pham, all & juin 2024, صفحة 4)

2.2 المفاهيم الأساسية للقيمة المدركة للموظف.

1.2.2 مفهوم القيمة المدركة للموظف:

تم تعريفها سنة 2006م من قبل قوناريس (GOUNARIS) على أنها الحاصل (نتيجة) لممارسة عملية التسويق الداخلي من طرف إدارة المؤسسة، من خلال الإدارة الجيدة للعلاقات بين الموظفين والمشرفين والمدير. حيث تعكس هذه العلاقات التزام المؤسسة بإنتاج قيمة لعملائها الداخليين (موظفيها) من خلال فهم احتياجاتهم الكامنة والمعبر عنها، تمامًا كما يتم خلق قيمة للعملاء (Gounaris, S. Et Boukis, A, 2013, p. 322). وبالتالي على المديرين تهيئة مناخ داخلي للخدمة يؤكد أهمية العلاقات الشخصية في العمل وهذا يشمل العلاقات بين الزملاء وكذلك بين الموظفين والمشرفين. (Chebat, J.-C., B. Babin et P. Kollias., 2002, p. 327)

كما تعرف على أنها شعور الموظفون بدعم مؤسساتهم لهم، وهذا من خلال توفير بيئة عمل ملائمة، الدعم الوظيفي من قبل الادارة وغيرها من الاجراءات التي تقوم بها المؤسسة قصد الاهتمام بموظفيها. (Avinash Pawar, Kuldip S Charak, 2017, p. 2)

حيث نلاحظ أن، يركز هذا التعريف على ربط القيمة المدركة للموظف بالتزام ودعم الإدارة العليا له. تعرف كذلك على أنها القيمة التي يتصورها الموظفون أيضا بأنها مقايضة الأرباح والتكاليف التي يتصورها هؤلاء الموظفون أثناء عملهم. (Mukesh Biswas, Damondar Suar, 2013, pp. 93-94)؛ وقد ركز هذا التعريف على المقارنة التي يجريها الموظف جراء ارتباطه بوظيفته.

وعلى ضوء ما سبق، يمكننا القول أن القيمة المدركة للموظف هي: "حاصل المقارنة أو الفرق بين القيم أو المنافع الكلية التي يحصل عليها الموظف أثناء عمله بالمؤسسة والتكاليف أو التضحيات الكلية التي يقدمها الموظف جراء ارتباطه بالمؤسسة، والتي تتمثل في المنافع المكتسبة جراء التوظيف وما يقابلها من تضحيات."

2.2.2. أهمية القيمة المدركة للموظف:

يُعد الموظف الواجهة الرئيسة لأي مؤسسة، مهما اختلفت طبيعة نشاطها، كما يُشكّل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات، لا سيما تلك العاملة في قطاع الخدمات، نظراً للارتباط الوثيق بين إنتاج الخدمة وتقديمها، حيث يتم تنفيذ الخدمة وإنتاجها في آن واحد من قبل الموظف. وبناءً على ذلك، تبرز أهمية إدراك القيمة المدركة من قبل الموظفين (HANEN CHARNI, 2013، الصفحات 78-80). وتحظى دراسة تصورات الموظفين لقيمتهم بأهمية متزايدة، نظراً لتأثير العلاقة بين الموظف والمؤسسة على سلوكياتهم ومواقفهم تجاه جودة الخدمة. ويُعد الحفاظ على الموظفين من الأولويات الاستراتيجية للمؤسسات لسببين رئيسيين: يتمثل الأول في أن الموظفين الملتزمين يمتلكون خبرة متراكمة حول طبيعة أعمالهم، ويتبنون أهداف المؤسسة ويظهرون مستويات عالية من الإنتاجية؛ أما الثاني، فيمكن في أن الاحتفاظ بهم يحدّ من التكاليف المرتفعة الناجمة عن دوران العمالة (HANEN CHARNI, 2013، الصفحات 78-80).

ولتعزيز القيمة المدركة لدى الموظفين، تنتهج المؤسسات مجموعة من السياسات والبرامج، أهمها: توفير فرص التدريب المستمر وتطوير المهارات بما يتلاءم مع متطلبات السوق، تقديم الحوافز المرتبطة بالأداء والإبداع، مراعاة الاحتياجات الشخصية والاجتماعية للموظفين، دعمهم من قبل الإدارة، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل مستقرة يسودها جو من الانتماء والتعاون... والجدير بالذكر أن هذه السياسات تهدف إلى تعظيم الفوائد التي يحصل عليها الموظف، مقابل تقليل التكاليف التي يتحملها (HANEN CHARNI, 2013، الصفحات 80-82) حيث أن هذه الجهود تسعى إلى تعزيز شعور الموظف بقيمته داخل المؤسسة وبأنه عنصر فاعل فيها، مما يرفع من مستوى رضاه الوظيفي، ويزيد من التزامه وتفانيه في تقديم الخدمة. كما يؤدي ذلك إلى بروز سلوكيات تنظيمية إيجابية، من أبرزها "سلوك المواطنة التنظيمية"، الذي يُجسّد انتماء الموظف وحرصه على نجاح مؤسسته. ومن ثم، لا يمكن للمؤسسات أن تحقق الإبداع أو تقدم خدمات متميزة ما لم تستثمر في التزام وإبداع وطاقته موظفيها. وفي هذا السياق، يصبح من الضروري إرساء قيمة حقيقية للموظفين، تُمكنهم وتحفزهم، وهو ما ينعكس إيجاباً على رضا وولاء الزبائن، ويُفضي إلى تحقيق مستويات أعلى من الربحية، بالإضافة إلى تعزيز القيمة الذاتية للموظف نفسه، وذلك في إطار تطبيق مبدأ "العلاقة المربحة للجميع" (Lin, G. et J. Lin., 2006., pp. 93-95).

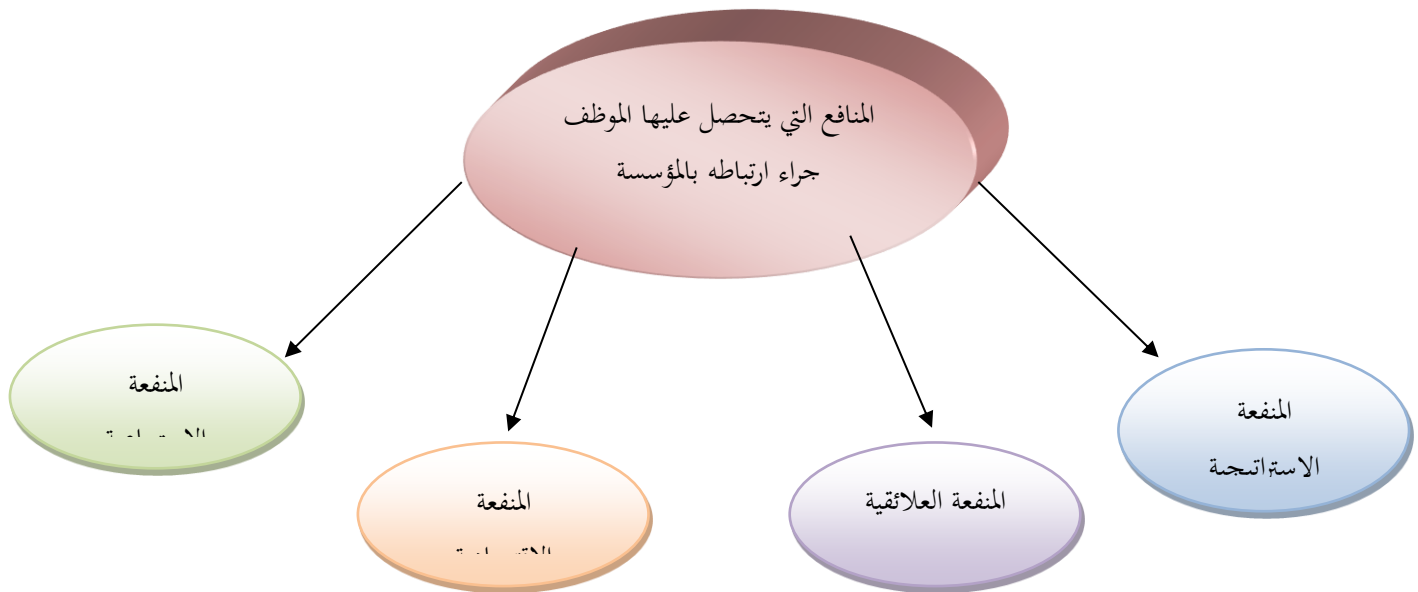
3.2.2 أبعاد القيمة المدركة للموظف:

أ- المنافع المدركة للموظف:

تستند هذه الأبعاد إلى المفاضلة الكامنة في مفهوم القيمة المدركة من منظور الزبون. وبالمثل، يُقيّم الموظفون القيمة التي يدركونها من خلال مقارنة المنافع المختلفة التي يحصلون عليها بالتكاليف أو التضحيات التي يتحملونها. وازدادة لذلك، كما أشرنا سابقاً، فإن إنشاء القيمة المدركة لدى الموظف يرتبط ارتباطاً وثيقاً بدعم الإدارة العليا. ويُعد الدعم التنظيمي المتوقع من المفاهيم واسعة الانتشار في مجال السلوك التنظيمي، ويُعرف على أنه: مدى اعتقاد الموظفين بأن منظماتهم تثمن مساهماتهم وتهتم برفاههم. ويتأثر هذا الإدراك بعدة عوامل، من بينها طبيعة العمل، وظروفه، وبيئة

العمل بشكل عام، والتي تُعد أبعاداً أو خلفية سياقية لفهم مواقف الموظفين وسلوكياتهم. (Justin Aselage and Robert Eisenberger، 2003،، صفحة 493). ومن خلال استعراض الأدبيات، حدد "رودس وأيزنبرغر" (2002) تسهم مختلف أبعاد الدعم التنظيمي في تشكيل القيمة المدركة لدى الموظف، حيث تُعد هذه الأبعاد من الركائز الأساسية التي تؤثر في إدراك الموظف لمكانته داخل المؤسسة. ومن بين أبرز هذه الأبعاد، يبرز مفهوم العدالة التنظيمية، الذي يشير إلى مدى شعور الموظف بالمعاملة العادلة فيما يتعلق بعمليات اتخاذ القرار، توزيع الموارد، والتفاعلات اليومية في بيئة العمل. وتشير الدراسات إلى أن الإحساس بالعدالة يعزز من الرضا الوظيفي ويقلل من التوجهات السلبية كالانسحاب أو انخفاض الولاء التنظيمي. كما يُعد دعم المشرف المباشر عاملاً محورياً في بناء هذه القيمة، حيث يُنظر إلى العلاقة بين الموظف والمشرف على أنها قناة مباشرة للتقدير والتغذية الراجعة والدعم النفسي، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء الموظف ودافعيته. وتشمل أبعاد الدعم التنظيمي أيضاً مجموعة من المزايا والاستحقاقات المادية والمعنوية، مثل الرواتب العادلة، فرص الترقية، الأمن الوظيفي، وبرامج التدريب والتطوير المهني، والتي تشكل مجتمعة بيئة عمل محفزة ومشجعة. إضافة إلى ما سبق، من الضروري مراعاة ضغوط العمل باعتبارها عاملاً مؤثراً في القيمة المدركة للموظف، خاصة تلك المرتبطة بغموض الدور (عدم وضوح المسؤوليات والمهام) أو صراع الأدوار (تعارض التوقعات الوظيفية). فارتفاع مستويات الضغط دون توفير الدعم الكافي قد يؤدي إلى انخفاض التقدير الذاتي للموظف وزيادة احتمالات الإرهاق المهني. بناءً عليه، يُعد الدعم التنظيمي المتوقع مصدراً أساسياً لتحديد وتوجيه أبعاد القيمة المتصورة للموظفين، إذ يعكس مدى إدراكهم لاهتمام المؤسسة برعايتهم وتقديرها لجهودهم. وكلما ارتفع هذا الإدراك، زادت مستويات الالتزام الوظيفي والانتماء التنظيمي، مما ينعكس في النهاية على جودة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (Rhoades, L. et R. Eisenberger، 2002، الصفحات 698-701) وسيتيح ما يلي تحليل أبعاد هذه الفوائد والتكاليف وإبراز أهميتها:

الشكل رقم(02): مكونات المنافع التي يدركها الموظفون



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بعض المراجع.

- **المنافع الاستراتيجية للموظف:** لقد أظهرت دراسة استكشافية أجريت على مديري حسابات في عدد من المصارف الكندية أن الحوافز المالية والتعويضات ليست العامل الأهم بالنسبة للموظفين، حيث برزت أبعاد استراتيجية أخرى أكثر تحكماً وتأثيراً، مثل التقدير، والتطوير المهني، وتنمية المهارات. (Charni, H. et L. Ricard، 2007، الصفحات 41-40) كما أظهرت عدة دراسات لاحقة أن الشعور بالأمان الوظيفي – أي ضمان الاستمرارية في العمل – يُعد من الاستحقاقات الأساسية (مهم جداً) التي يسعى الموظفون للحصول عليها (HANEN CHARNI، 2013، الصفحات 85-87) ويُعتبر الدعم المهني من قبل المديرين أمراً بالغ الأهمية، حيث يتوقع الموظفون من قادتهم أن يشجعوهم على

التقدم في حياتهم المهنية ويوفروا لهم الأدوات والفرص اللازمة لذلك، بدلاً من تركهم في حالة من الجمود أو الركود (Charni, H. et L. Ricard., 2007، الصفحات 45-47). وتشمل تنمية المهارات كلاً من الخبرات العملية والمعارف المكتسبة من خلال العمل، إلى جانب فرص التدريب والتعلم التي تقدمها المؤسسة.

- **المنافع العلائقية:** تُعد العدالة التنظيمية من العوامل الجوهرية المؤثرة في تشكيل مواقف الموظفين وسلوكياتهم داخل بيئة العمل، حيث تُسهم بشكل مباشر في تحديد مستوى رضاهم، والتزامهم، وحتى نواياهم المستقبلية فيما يتعلق بالبقاء في المؤسسة أو مغادرتها. وتُجسّد العدالة التنظيمية من خلال ثلاثة أشكال رئيسية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. وتشير العدالة التوزيعية إلى إدراك الموظف لمدى الإنصاف في توزيع الموارد والمكافآت داخل المؤسسة، وبخاصة ما يتعلق بتوازن العلاقة بين الجهد الذي يبذله والمقابل الذي يحصل عليه، سواء كان ذلك في صورة أجر، حوافز، أو فرص ترقية. ويقوم الموظفون بتقييم هذا النوع من العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم (مثل الجهد، الوقت، المهارات، والخبرة) بمخرجاتهم (مثل الأجر والمزايا)، كما يعقدون مقارنات مرجعية مع زملائهم أو مع توقعاتهم المسبقة، استناداً إلى ما يُعرف بنظرية الإنصاف (Equity Theory) التي طرحها "آدمز" (Adams, 1965)؛ كما تشير الدراسات إلى أن غياب العدالة التوزيعية يُمكن أن يؤدي إلى تدني مستويات الرضا الوظيفي، وزيادة مشاعر الإحباط أو الاستياء، وهو ما قد يترتب عليه انخفاض في الأداء أو ارتفاع في نوايا ترك العمل. في المقابل، عندما يشعر الموظفون بأن المكافآت تُوزّع بشكل عادل يتناسب مع مساهماتهم، فإن ذلك يعزز من دافعيّتهم وولائهم للمؤسسة، ويشجعهم على بذل مزيد من الجهد. لذلك، فإن فهم وإدارة العدالة التوزيعية يُعد أمراً أساسياً في إطار استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كونه يساهم في ترسيخ مناخ تنظيمي إيجابي، مبني على الشفافية، والاحترام، والثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة.. (HANEN CHARNI ، 2013 ، صفحة 87). أما العدالة الإجرائية، فتهتم بمدى الشفافية والنزاهة في الإجراءات المتبعة لمنح التعويضات والترقيات، وغالباً ما تُصنّف ضمن المنافع الاقتصادية نظراً لطبيعتها. في المقابل، تُعنى العدالة التفاعلية بطريقة التواصل بين المشرفين والموظفين أثناء عمليات اتخاذ القرار، وخاصة خلال مناقشة كشوف الرواتب، حيث تؤثر جودة هذا التفاعل ودرجة الاحترام المتبادل بشكل مباشر. (Ramaswami, S.N. et J. Singh, 2003 ، الصفحات 47-53) ،

- **المنافع الاقتصادية:** تُعد الفوائد الاقتصادية الناتجة عن سياسة التعويض المعتمدة في كل مؤسسة ذات أهمية بالغة بالنسبة للموظفين، إذ لا تقتصر هذه الفوائد على الأجر الأساسي فحسب، بل تشمل أيضاً عناصر إضافية مثل العمولات، المكافآت، التغطية الصحية للموظف وأسرته، فضلاً عن المزايا العينية كالسكن والنقل. (Lilander, 2000) ورغم أن هذه المنافع الملموسة تُشكّل حجراً أساساً في تحفيز العاملين، إلا أنها لا تكفي بمفردها لضمان رضا الموظفين أو الحفاظ عليهم على المدى الطويل. وتشير الأدبيات إلى أن فعالية نظام التعويضات لا تعتمد فقط على القيمة المادية للمزايا المقدّمة، بل على مدى عدالة توزيعها وارتباطها بالأداء الفعلي. فعندما يُدرك الموظفون أن مؤسستهم مستعدة لمكافأتهم على جهودهم في سبيل تحقيق أهدافها، فإن ذلك يُسهم في تعزيز شعورهم بالانتماء ويحفّزهم على تقديم مستويات أعلى من التفاني. وقد أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية بين جهود الموظفين في أداء المهام وتوقعاتهم بالحصول على مكافآت عادلة مقابل أدائهم. كما تُعد الاشتراكات في نظم الضمان الاجتماعي إحدى أبرز عناصر الفوائد الاقتصادية، حيث توفر للموظف الشعور بالأمان والاستقرار، خصوصاً فيما يتعلق بالتقاعد، التأمين ضد المرض، أو الحوادث المهنية. ومن هذا المنطلق، فإن تصميم نظام تعويضات متكامل، يجمع بين المردود المادي المباشر والاستحقاقات الاجتماعية طويلة المدى، يعد عاملاً حاسماً في جذب الكفاءات والحفاظ عليها، فضلاً عن رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الأداء العام للمؤسسة.. (Justin Aselage and Robert Eisenberger, 2003،، صفحة 494)

- **المنافع الاجتماعية:** في السياق الاجتماعي، يُولي الموظفون اهتماماً كبيراً لصورة المؤسسة التي يعملون بها (DeVos and Meganck, 2009) فهم يهتمون بالمؤسسة التي تلتمز بمسؤولياتها الاجتماعية، وتُراعي مبادئ التنمية المستدامة، وتمارس

سلوكاً أخلاقياً تجاه عملائها وموظفيها والمجتمع ككل. هذه الممارسات تُعزز لدى الموظفين شعوراً بالانتماء والفخر، خاصة عندما تتماشى التوجهات الاجتماعية للمؤسسة مع المبادئ والقيم التي يؤمن بها العاملون فيها. وعلى الرغم من دراسة تصورات تتعلق بالسلامة، والضمان الاجتماعي، والصورة التنظيمية، فإن الأبعاد الأخلاقية لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات، وتستحق مزيداً من البحث والدراسة. (HANEN CHARNI, 2013, p. 85). إن تلبية الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية سيؤدي إلى زيادة الالتزام العاطفي للموظفين تجاه المؤسسة (Justin Aselage and Robert Eisenberger, 2003,، صفحة 495)، فالعامل يحب أن ينشط في بيئة عمل ايجابية مريحة تسودها علاقة طيبة مع الجميع. (Marie-Aude Abid-Dupont & ALL, 2020, p. 64)، يسعى كل فرد إلى الحصول على وظيفة جيدة ضمن مؤسسة تتمتع بسمعة وصورة إيجابية في المجتمع الذي ينتمي إليه، بهدف إشباع حاجاته وتحقيق ذاته، وفقاً لما ورد في هرم ماسلو. كما يحتاج إلى الشعور باهتمام المؤسسة به، وأن هناك تطابقاً بين قيمه الشخصية وقيم المؤسسة، وأن مصلحته تنبع من مصلحتها، ونجاحها يُعد امتداداً لنجاحه. فهذه العوامل مجتمعة تولد لديه شعوراً بالفخر، وتعزيزاً لتقدير الذات، كما تقوي لديه الإحساس بالانتماء والارتباط بالمؤسسة، وتدفعه إلى الولاء الدائم له. (Marie-Aude Abid-Dupont & ALL, 2020، الصفحات 63-65)

ب- التكاليف التي يدركها الموظف: تشير التكاليف التي يتحملها الموظفون إلى ما يمكن اعتباره استثمارات شخصية يبذلونها في سبيل أداء مهامهم الوظيفية، وتشمل هذه الاستثمارات الجهد المبذول، الوقت، الطاقة، بالإضافة إلى الأعباء النفسية والاجتماعية الناجمة عن التفاعلات المهنية اليومية. وتُعد هذه التكاليف عنصراً أساسياً في المعادلة التي تُكوّن من خلالها القيمة المدركة للموظف، حيث تؤثر بشكل مباشر على تقييمه للعلاقة مع المؤسسة. ومن بين أبرز هذه التكاليف، يبرز الضغط النفسي المرتبط بالعمل كأحد الجوانب التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات، خصوصاً في مجالات مثل التسويق والسلوك التنظيمي. ويتجلى هذا الضغط في عدة أشكال، من بينها ضغط الأداء، وضيق الوقت، والتوقعات العالية، وصعوبة التوفيق بين متطلبات العمل والحياة الشخصية. وغالباً ما يُدمج هذا البُعد ضمن الإطار العام لمفهوم ضغوط العمل، التي تُعد من العوامل المؤثرة في رضا الموظف، التزامه، وصحته النفسية. حيث أن ارتفاعها دون وجود دعم مناسب من المؤسسة قد يؤدي إلى الإرهاق، انخفاض الإنتاجية، وزيادة معدل دوران الموظفين. (HANEN CHARNI, 2013, p. 87). ثم، الإجهاد المرتبط ببيئة العمل يُعد من أبرز مصادر الضغط التي تؤثر على الحالة النفسية والسلوكية للموظفين، وينتج هذا النوع من الإجهاد عن مجموعة من العوامل المرتبطة مباشرة بطبيعة بيئة العمل. من بين هذه العوامل، تبرز طبيعة المهام الوظيفية نفسها، خاصة إذا كانت تتطلب جهداً ذهنياً أو بدنياً عالياً، أو تتسم بدرجة عالية من التعقيد أو التكرار، مما يؤدي إلى شعور بالإرهاق والملل. كما يُعد ضغط العمل، الناتج عن ضيق الوقت، كثافة المهام، أو المطالب غير الواقعية من قبل الإدارة، عاملاً إضافياً يُفاقم من مستويات الإجهاد. إلى جانب ذلك، فإن العلاقات المهنية المتضاربة بين الزملاء أو بين الموظف والمشرفين تشكل مصدراً مهماً للإجهاد، خاصة عندما يسود بيئة العمل التوتر، غياب التعاون، أو غموض الأدوار والصلاحيات. وقد أظهرت الأبحاث أن بيئات العمل التي تفتقر إلى التنظيم، أو تعاني من ضعف في الاتصال الداخلي، تكون أكثر عرضة لخلق مناخ نفسي سلبي يُعيق الأداء ويزيد من معدلات الغياب والدوران الوظيفي. وبالتالي، فإن الحد من هذا النوع من الإجهاد يتطلب من المؤسسات تطوير سياسات واضحة لتنظيم العمل، وتحسين جودة العلاقات الداخلية، وتعزيز ثقافة الدعم والحوار شكله الإيجابي، أي في شكل استحقاق العمل العائلي المجاني. (خلفي هديات، أطروحة دكتوراه 2024، الصفحات 54-56).

الجدول 1: أبعاد القيمة المدركة للموظف.

المنافع التي يدركها الموظف	
المنفعة الاستراتيجية	الوظيفة، وتنمية المهارات، والأمن الوظيفي، والتوازن بين الأسرة والعمل.
المنفعة العلائقية	الاعتراف، تصور العدالة، والثقة والمزايا الرمزية والأخلاقية.
المنفعة الاقتصادية	الأجر، والعمولات، والاستحقاقات العينية.

المنفعة الاجتماعية	بصورة المؤسسة من ناحية التزامها اتجاه المجتمع، الالتزام العاطفي، شعور الانتماء والفخر.
التكاليف التي يدركها الموظف	
التكلفة العلائقية	تضارب الأدوار والغموض في الأدوار والعلاقات المتضاربة والضغط في العمل، الصراع بين العمل والأسرة.
تكلفة الفرصة البديلة	الانتماء للمؤسسة دون أخرى، عدم المخاطرة بترك منصبه.
تكلفة الوقت، الجهد والطاقة	الضغط والتوتر في العمل، العمل لساعات طويلة.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

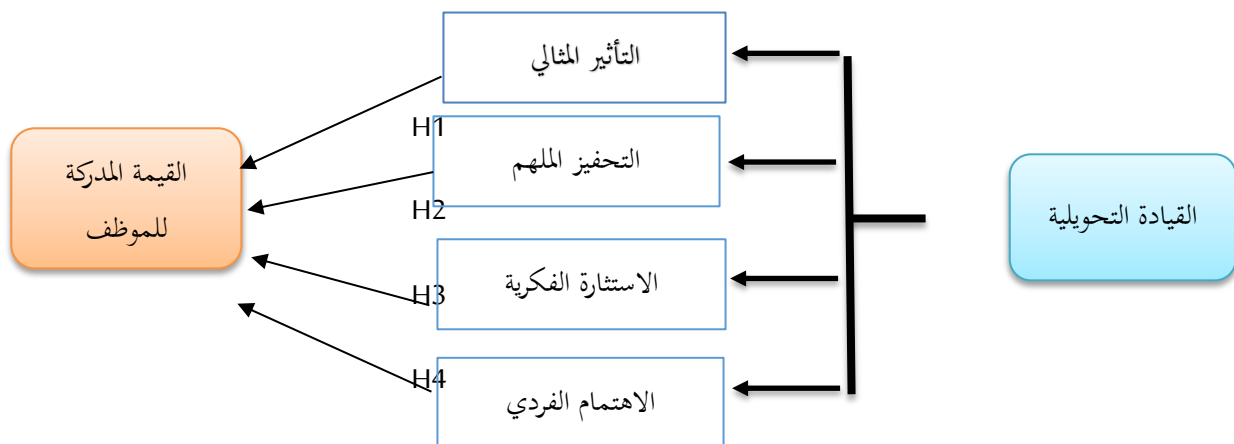
4.2.2 العلاقة بين القيادة التحويلية والقيمة المدركة للموظف.

تُعد القيادة التحويلية من الأساليب القيادية الفعّالة التي تساهم بشكل مباشر في تعزيز القيمة المدركة لدى الموظفين، وذلك من خلال تأثيرها الإيجابي على إدراكهم للدور الذي يؤديه داخل المؤسسة. تقوم القيادة التحويلية على أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. فمن خلال التأثير المثالي، يُظهر القائد التحويلي سلوكًا قدوة يُحتذى به، مما يعزز من ثقة الموظف في قيادته وفي المؤسسة، ويجعله يشعر بأن عمله له قيمة وأنه جزء من رؤية أوسع. أما التحفيز الإلهامي، فيُشجع الموظفين على تبني أهداف طموحة ويغرس فيهم الإيمان بقدرتهم على تحقيقها، وهو ما يعزز دافعيتهم الذاتية ويزيد من شعورهم بأن المؤسسة تثمن إمكانياتهم.

في المقابل، يسمح التحفيز الفكري للموظفين بالتفكير بطريقة إبداعية وتحدي الأساليب التقليدية، مما يشعرهم بالتقدير لأرائهم وابتكاراتهم، وبالتالي يعزز القيمة المدركة لديهم لأنهم يُنظر إليهم كمساهمين لا مجرد منفذين. وأخيرًا، يأتي الاعتبار الفردي ليركّز على الفروق الفردية، حيث يتعامل القائد مع كل موظف على حدة، ويدعمه وفقًا لاحتياجاته الخاصة، وهو ما يعزز العلاقة الإنسانية بين الطرفين ويولد شعورًا قويًا بالتقدير والانتماء.

كل هذه الأبعاد مجتمعة تؤدي إلى رفع مستوى إدراك الموظف لقيمته في المؤسسة، مما يدفعه نحو الالتزام، والإبداع، والرضا الوظيفي، ويعزز من سلوك المواطنة التنظيمية. وبهذا تُصبح القيادة التحويلية أداة استراتيجية في خلق بيئة عمل إيجابية تُمكن الموظف وتجعله يشعر بأن جهوده تُقدّر وتثمر، مما يدعم بدوره تحقيق الأهداف التنظيمية ورضا الزبائن. وسنحاول اختبار مختلف علاقات التأثير بين هذه المتغيرات من خلال الجانب التطبيقي للدراسة. والشكل رقم 3 يوضح مختلف العلاقات بين متغيرات الدراسة وفرضياتها.

الشكل (03): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة.

3. الاطار التطبيقي للدراسة

1.3. الطريقة والأدوات:

أ- أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات. حيث تكونت من ثلاث محاور، تطرق المحور الأول منها إلى البيانات الشخصية لأفراد المجتمع والمتمثل في الجنس والسن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والأجر الشهري. وخصص المحور الثاني من الاستبانة بهدف لمعرفة مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في البنك محل الدراسة. والمحور الثالث قد خصص لقياس اتجاه أفراد الدراسة نحو القيمة المدركة للموظف. وقد تم استخدام سلم ليكرت لقياس الاجابات حول عبارات الاستبانة والذي يتكون من خمس نقاط، حيث يعبر الرقم 1 على عدم الموافقة المطلقة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني والثالث والرابع من الاستبانة والرقم 5 الذي يعبر عن الموافقة المطلقة عليها، في حين يعبر الرقم 3 عن حيادية المقياس.

ب- الأدوات الاحصائية المستعملة:

تم الاستعانة ببرمجية الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بغية معالجة بيانات هذه الدراسة، والتي تتمثل في:

- تكرارات والنسب المئوية لوصف متغيرات العينة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجات الموافقة على أسئلة الاستمارة؛
- الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت لقيم إجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي؛
- انحدار خطي بسيط لمعرفة هل هناك علاقة تأثير بين كل متغير من متغيرات الدراسة؛
- اختبار باريتليت.

ت- تقييم أدوات القياس:

- التعريف النظري والقياسي لمتغيرات الدراسة: تتضمن الدراسة التطبيقية متغيرين رئيسيين، يندرج تحت كل منهما مجموعة من الأبعاد. يتمثل المتغير المستقل في القيادة التحويلية، التي تشمل أربعة أبعاد: التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي. أما المتغير التابع فيُجسّد في القيمة المدركة للموظف، ويتضمن بعدين هما: المنافع والتكليف.

وقد تم إعداد استبانة لقياس هذه المتغيرات وأبعادها، بالاعتماد على مقاييس مستمدة من دراسات سابقة، مع إدخال بعض التعديلات لتناسب مع أهداف الدراسة وسياقها التطبيقي.

صدق الاستبيان:

يقصد به وضوح أسئلة الاستبيان وسهولة فهمها من قبل المبحوثين. وللتأكد من صدق الاستبيان، تم عرض المقياس على مجموعة من المحكمين المتخصصين، بهدف تقييم دقة العبارات، وطريقة صياغتها، ومدى وضوحها وموضوعيتها، بالإضافة إلى مدى توافقها مع أهداف الدراسة.

ثبات الاستبيان:

يعني أن الاستبيان يقيس فعليًا المتغيرات المستهدفة ويتمتع بدرجة من الثبات، أي أن نتائجه تكون متقاربة في كل مرة يُستخدم فيها. وقد تم التحقق من ذلك من خلال اختبار الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي تتراوح قيمته بين 0 و 1، حيث تُعد القيم الأقرب إلى 1 مؤشرًا على مستوى عالٍ من الثبات. ويُجمع الباحثون على أن قيمة 0.6 تُعد مقبولة للحكم على موثوقية الأداة. وقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ في هذه الدراسة 93%، وهي قيمة مرتفعة تؤكد ثبات الاستبيان واتساق فقراته.

• اختبار الصلاحية الهيكلية لمقياس الدراسة:

للتأكد من صلاحية الاستبانة، تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي، وهو أسلوب يُستخدم للتحقق من مدى إمكانية استخدام الأبعاد المحددة لقياس المتغيرات، والتأكد من صحة وثبات هذه الأبعاد. وقد طُبّق التحليل العاملي التوكيدي

على متغيرات الدراسة، حيث تم قياس مدى إدراك الموظفين وموافقهم على تطبيق أبعاد كل من القيادة التحليلية والقيمة المدركة للموظف. كما تم إجراء اختبار باريتليت للتحقق من معنوية الارتباط بين الأبعاد ومدى صلاحيتها للتحليل العاملي التوكيدي، وقد كانت نسبته مرتبة حسب كل بعد من الأبعاد على التوالي: 0.901، 0.914 وهذا ما يدل على وجود ارتباط كاف دال احصائيا.

4. تحليل النتائج:

1.4 عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية للعينة:

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن ما نسبته 62.1% ذكور تقابله 37.9% إناث. فيما كانت الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة هي الأكثر نسبة 56.8% تليها فئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 43.2% وهذا ما يدل على أن معظم المورد البشري الذي ينشط بالبنك يتميز بالطاقة الشبابية. ونلاحظ كذلك أن أكبر نسبة لأفراد الدراسة من ناحية المؤهل العلمي ترجع لخريجي الليسانس بنسبة 53.7% تليها فئة خريجي الماستر بنسبة 44.2%، هذا ما معناها أن بنك التنمية المحلية يستهدف موظفين مثقفين وشباب. فيما يخص الخبرة المهنية فقد تساوت نسبة الفئتين من 5 إلى أقل من 15 سنة و من 15 إلى أقل من 25 سنة 40.0% وهذا يعكس أريحية الموظفين في ارتباطهم بالبنك واستمرارهم معه. وأخير نلاحظ أن مستوى الأجور التي يقدمها البنك جيدة نوعا ما حيث أكبر نسبة تعود الى الفئة من 60 ألف دج إلى أقل من 80 ألف دج والتي قدرت ب 54.3%.

2.4 تحليل آراء أفراد الدراسة حول تطبيق البنك لأبعاد القيادة التحويلية:

توصلت نتائج التحليل الاحصائي كما هو موضح في الجدول رقم (04) إلى أن بنك التنمية المحلية محل الدراسة يطبق جميع أبعاد القيادة التحويلية، حيث نلاحظ أن جميع متوسطات المرجحة للمتغير تتراوح بين [4.12-4.48] وهي قيم تنتمي إلى المجال العالي والعالي جدا خاصة بعد الاستثارة الفكرية الذي كانت كل متوسطاته تنتمي للمجال العالي جدا. كما أن قيم الانحراف المعياري تدل على الانسجام والتجانس في إجابات أفراد الدراسة. وعموما يمكننا القول بأن أفراد الدراسة توافق وبدرجة عالية على تطبيق أبعاد القيادة التنظيمية في بنك التنمية المحلية.

3.4 تحليل آراء أفراد الدراسة حول القيمة المدركة للموظف:

الملاحظ من نتائج التحليل الاحصائي كما هو موضح في الجدول رقم (05) بأن موظفين بنك التنمية المحلية محل الدراسة يتبنون أبعاد القيمة المدركة للموظف بدرجة موافقة عالية جدا، حيث تتراوح قيم المتوسطات المرجحة بين [4.00-4.61] وهي قيم تنتمي لمجال الموافقة العالية والعالية جدا. كذلك نلاحظ أن قيم الانحراف المعياري لهذا البعد تدل على الانسجام والتجانس في إجابات أفراد الدراسة.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق بعد التأثير المثالي في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (06)، وقد أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التأثير المثالي في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغ معامل الانحدار 0.896، مما يدل على مساهمة كبيرة لبعد التأثير المثالي في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية، بافتراض ثبات العوامل الأخرى. كما أن هذا التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.05) وأقل. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.547، ما يشير إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين. كما نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية، وبهذا يتم قبول صحة الفرضية التي تنص على: "يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق بُعد التأثير المثالي في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)".

- الفرضية الثانية: يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق بعد التحفيز الملمهم في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).
لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (06)، وقد أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد التحفيز الملمهم في تعزيز القيمة المدركة لموظفين البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05) فقد بلغ معامل الانحدار 0.885 مما يعني المساهمة الكبيرة لبعد التحفيز الملمهم في تعزيز القيمة المدركة لموظفين بنك التنمية المحلية محل الدراسة وبشكل كبير بافتراض ثبات العوامل الأخرى. وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وأقل. كما نلاحظ قيمة معامل الارتباط 0.885 وهذا يعني وجود ارتباط عالي بين المتغيرين، كما نشير إلى أن مستوى الدلالة أقل من مستوي المعنوية وبهذا نقبل صحة الفرضية والتي تنص على "يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق بعد التحفيز الملمهم في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)".
- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق بعد الاستثارة الفكرية في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).
لاختبار صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (06)، وقد أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الاستثارة الفكرية في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغ معامل الانحدار 0.794، مما يدل على مساهمة كبيرة لبُعد الاستثارة الفكرية في تعزيز القيمة المدركة لموظفي بنك التنمية المحلية محل الدراسة، بافتراض ثبات العوامل الأخرى. وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.05) وأقل.
كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.67، وهو ما يشير إلى وجود ارتباط جيد بين المتغيرين. كما نُشير إلى أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية، وبهذا يتم قبول صحة الفرضية التي تنص على: "يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق بُعد الاستثارة الفكرية في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنك محل الدراسة "عند مستوى معنوية (0.05)".
- الفرضية الرابعة: يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق بعد الاهتمام الفردي في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).
لاختبار صحة هذه الفرضية، تم اعتماد تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (06). وقد أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد الاستثارة الفكرية في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي البنك محل الدراسة، وذلك عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغ معامل الانحدار 0.712، مما يشير إلى مساهمة متوسطة لهذا البعد في تعزيز القيمة المدركة لدى موظفي بنك التنمية المحلية، بافتراض ثبات العوامل الأخرى. وقد تبين أن هذا التأثير معنوي عند مستوى دلالة يساوي أو يقل عن (0.05). كما تُظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.61، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط جيدة نسبياً بين المتغيرين. وبالنظر إلى أن مستوى الدلالة أقل من الحد المعتمد للمعنوية، فإنه يتم قبول الفرضية التي تنص على: "يوجد تأثير مباشر وموجب لتطبيق بعد الاهتمام الفردي في القيمة المدركة لدى موظفي البنك محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)".

5. خاتمة:

- من خلال هذه الدراسة، تم تسليط الضوء على أثر تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز القيمة المدركة للموظف، حيث تم اختبار العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة في بيئة مصرفية متمثلة في بنك التنمية المحلية. واعتمدنا على كل من الجانب النظري والتطبيقي لتحليل هذه العلاقة، وقد تبين أن تطبيق أبعاد القيادة التحويلية ساهم بشكل ملحوظ في تعزيز القيمة المدركة للموظف داخل البنك محل الدراسة. كما توصلنا إلى مجموعة من النتائج الهامة، نوردتها كما يلي:
- أظهر أفراد العينة موافقة بدرجة متوسطة على تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في بنك التنمية المحلية، ويُعزى ذلك إلى حداثة تبني هذا النمط القيادي في بلدان العالم الثالث، مما يتطلب مزيداً من التوطين والتدريب.

- بين أفراد الدراسة موافقة كبيرة على أن موظفي بنك التنمية المحلية يشعرون بمستوى عالٍ من القيمة المدركة، وذلك استناداً إلى مقياس الدراسة، ما يعكس بيئة تنظيمية إيجابية يسودها التسامح والاحترام والالتزام، فضلاً عن الحرص على تعزيز سمعة البنك.
- أظهر المشاركون موافقة كبيرة على أن القيادة في بنك التنمية المحلية ذات جاذبية وتأثير، تساهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم، حيث يُنظر إلى القادة باعتبارهم قدوة مهنية داخل المؤسسة.
- أكد أفراد العينة موافقتهم بدرجة كبيرة على أن التحفيز والعلاوات في البنك تُمنح على أساس الكفاءة وجودة الأداء، وهو ما يعزز من العدالة التحفيزية ويشجع على الإبداع المهني.
- أشار المشاركون إلى أن البنك يمنحهم حرية في العمل واتخاذ القرار بحسب مناصبهم، مما يُسهم في استثارة الأفكار وتطبيقها بمرونة، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء ودرجة التفاني في العمل.
- أبدى الموظفون موافقة كبيرة على أن بنك التنمية المحلية يهتم باحتياجاتهم الشخصية ويقدم منافع جذابة تشجعهم على الالتحاق والاستمرار بالعمل فيه.
- أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير مباشر وموجب لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز القيمة المدركة للموظف، وذلك عند مستوى معنوية (0.05)، ما يدل على أهمية هذا النمط القيادي في تحقيق الأهداف التنظيمية المرتبطة بالموارد البشرية.

اقتراحات الدراسة:

- ضرورة اختيار القادة الإداريين بناءً على كفاءاتهم، مع توفير بيئة تنظيمية محفزة تُمكن من الانتقال من القيادة التقليدية إلى القيادة التحويلية.
- أهمية تعزيز ثقافة العمل الجماعي من خلال إنشاء فرق عمل متكاملة، تضم أفراداً ذوي مهارات متنوعة، بما يسهم في تشخيص المشكلات وحلها ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- ضرورة تبني مقاربة إنسانية في العلاقة مع الموظفين، من خلال التقرب منهم، فهم احتياجاتهم وطموحاتهم، والعمل على معالجة مشكلاتهم، إلى جانب توفير بيئة عمل مريحة وداعمة.

6. قائمة المراجع:

- Avinash Pawar, Kuldip S Charak. (2017). Study on Evolving Extents of Employer Branding Using Employment Value Proposition in India. International Journal of Research in Business Studies and Management Volume 4, Issue 12, 2.
- Collins E, Owen P, Digan J, Dunn F. . (s.d.). Applying transformational in nursing practice. Nurs Stand. 2020;35(5):59-66.
- Chebat, J.-C., B. Babin et P. Kollias. (2002). What makes contact employees perform? reactions to employee perceptions of managerial practices . Internaional Journal of Bank Marketing, vol. 20, 327.
- Chih-Hsing Liu, Wen-Pei Lin, Yen-Ling Ng & all. (2024). The relevance of vision sharing and innovative behavior on transformational leadership, charismatic influence and organizational citizenship behavior (OCB). International Journal of Hospitality Management, 2.
- Egehan Ozkan " Alakas. (2024). Digital transformational leadership and organizational agility in digital transformation: Structural equation modelling of the moderating effects of digital culture and digital strategy. Journal of High Technology Management Research, 2.
- Faith Njaramba . (6 August 2024). Transformational leadership in a crisis: Dimensional analysis with psychological capital . Heliyon, 2-3.

- Gounaris, S. Et Boukis, A. (2013). The role of employee job satisfaction in strengthening customer repurchase intentions. . Journal of Services Marketing, vol. 27, no 4. , 322.
- HANEN CHARNI . (2013). IMPACT DE LA VALEUR PERÇUE PAR LE PERSONNEL EN CONTACT SUR LA VALEUR PERÇUE PAR LE CLIENT: APPORT DE L'APPROCHE RELATIONNELLE . THÈSE DOCTORAL ,UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL .
- Justin Aselage and Robert Eisenberger. (2003,). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. Journal of Organizational Behavior , Vol. 24, No. 5, 493-494.
- kotter J.p. (2020). leading change harved business school press.
- Marie-Aude Abid-Dupont & ALL. (2020). Attirer des talents en fonction de leur ancienneté organisationnelle. Association Française du Marketing, 64.
- Mukesh Biswas, Damondar Suar. (2013). Which Employees' Values Matter Most in the Creation of employer branding? Journal of Marketing Development and Competitiveness vol. 7(1), 93-94.
- Ramaswami, S.N. et J. Singh. . (2003). «Antecedents and consequences of Merit pay fairness for indus trial salespeople. . Journal of Marketing, vol. 67, 47-53.
- Rhoades, L. et R. Eisenberger. . (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. . Journal of Applied Psycho/ogy, vol. 87, no 4, , 698-701.
- Thao.P.T. Pham & all. (juin 2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector . Journal of Open Innovation: Technology, Market,and Complexity.
- Xi Y. Leung , jie sun & all. (décember 2021). How the hotel industry attracts Generation Z employees: An application of social capital theory. Journal of Hospitality and Tourism Management, 265-267.
- الروسان، إخالص محمد نهار . (2015). أألثر أأستراتيجي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري الرضا الوظيفي)بالطبيق على قائدات التربية والتعليم في محافظة إربد)رسالة دكتوراة غير منشورة .(جامعة أم درمان الاسلامية.
- الزهور، رائد . (2021). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل .وعالقتها بالصالة النفسية للمعلمين من وجهة نظرهم)رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخليل.43-41 ,
- أمال خليل . (2021). عالقة النمط القيادي بأألداء الوظيفي -دراسة حالةإدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي .مجلة العلوم الإنسانية - المركز الجامعي علي كافي تندوف - الجزائر المجلد5 العدد 70.2 ,
- أية رائد، عزت أبو غيث . (2022). القيادة التحويلية وعالقتها بالريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين .جامعة الشرق الأوسط.28 ,
- خلفي هديات) .أطروحة دكتوراه 2024 .(أثر التسويق الداخلي في تعزيز القيمة المدركة للموظفالبانكي .دراسة حالة مجموعة من موظفي البنوك التجارية بمدينة سطيف ،الجزائر سطيف.

7. ملاحق:

جدول 2: نتائج اختبار ألفا كرومباخ.

الرقم	البعد	قيمة ألفا كرومباخ
1	أبعاد القيادة التحويلية	0.95
2	القيمة المدركة للموظف	0.949

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول 3: وصف مجتمع الدراسة.

النسبة	الخاصية		النسبة	الخاصية	
0 %	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي	62.1 %	ذكر	الجنس
53.7 %	ليسانس		37.9 %	أنثى	
44.2 %	ماستر		3.7 %	أقل من 30 سنة	العمر
2.1 %	دكتوراه	الخبرة المهنية	50.07 %	من 31 إلى 40 سنة	
14.5 %	أقل من 5 سنوات		44.2 %	من 41 إلى 50 سنة	
40 %	من 5 إلى أقل من 15 سنة		1.4 %	أكثر من 50 سنة	
40 %	من 15 إلى أقل من 25 سنة		0 %	أقل من 30 ألف دج	الأجر الشهري
5.5 %	أكثر من 25 سنة		26.5 %	من 30 ألف دج إلى أقل من 60 ألف دج	
			54.3 %	من 60 ألف دج إلى أقل من 80 ألف دج	
			19.2 %	أكثر من 80 ألف دج	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول 4: آراء أفراد الدراسة حول تطبيق أبعاد القيادة التحويلية.

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	التأثير المثالي	4.36	1.02	عالية
2	التحفيز الملهم	4.12	0.89	عالية
3	الاستشارة الفكرية	4.48	0.727	عالية جدا
4	الاهتمام الفردي	4.31	0.745	عالية جدا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول 5: آراء أفراد الدراسة حول القيمة المدركة للموظف.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	المنافع الاستراتيجية	4.45	0.579	عالية جدا
2	المنافع العلائقية	4.56	0.54	عالية جدا
3	المنافع الاقتصادية	4.03	1.235	عالية
4	المنافع الاجتماعية	4.41	0.592	عالية جدا
5	التكلفة العلائقية	4.17	1.142	عالية
6	تكلفة الفرضية البديلة	4.01	1.264	عالية
7	تكلفة الجهد الطاقة والوقت	4.56	0.695	عالية جدا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول 6: نتائج الانحدار بين أبعاد القيادة التحويلية والقيمة المدركة للموظف.

المتغير	معامل الارتباط	معامل تحديد	معامل الانحدار	مستوى Sig
أبعاد القيادة التحويلية/ قيمة مدركة للموظف.	0.885	0.783	0.885	0.00

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.